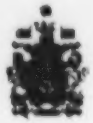
COMMISSION FOR PUBLIC COMPLAINTS AGAINST THE RCMP



COMMISSION DES PLAINTES DU PUBLIC CONTRE LA GRC

Download / Copier

THE COMMISSION FOR PUBLIC COMPLAINTS AGAINST THE RCMP

EXTERNAL COMMUNICATION AND CONSULTATION STRATEGY AND IMPLEMENTATION PLAN

November 2000

External Communications / Consultations Strategy

1. Objective

The objective of this document is to outline a strategy for improving communications and consultations between the Commission for Public Complaints Against the RCMP and its stakeholders.

2. Background

The Commission for Public Complaints Against the RCMP is an independent body established by statute in 1988 to ensure that members of the public have a ready and effective means of making a complaint about the conduct of any RCMP member while on duty. It (as well as the RCMP) receives complaints from the public, which are then referred to the RCMP for investigation and disposition. In cases where the complainant is dissatisfied with that disposition, he or she may ask the Commission for an independent review. The Commission may also, at its discretion, initiate investigations, public hearings, and hearings in the public interest. It makes recommendations to the Commissioner of the RCMP, with copies provided to the Solicitor General.

Under the current Chair, the Commission has undertaken a strategic planning and review exercise to develop a vision (or visionary results) and establish its immediate and longer-term priorities. This initiative was undertaken for several reasons:

- the need for a common understanding of the issues and challenges that face the organization;
- the desire to be more pro-active in its management style; and ultimately,
- the need to be more relevant as an oversight body that does bring about positive change for the

policing community, the RCMP and those they serve.

This report is one of the deliverables resulting from a strategic planning session held in early April and builds on the results contained in the Report from the Strategic Planning Session.

3. Stakeholder Environment

Police forces around the country, and in democratic countries around the world, are under increasing scrutiny by the publics they serve, the governments that create them and the media that observe them. This, in fact, is not a policing phenomenon but one of increasing accountabilities demanded by stakeholders from public institutions and officials.

In Canada, the majority of police forces have oversight bodies, most of which have been established over the past ten to fifteen years. Recently, Ontario and British Columbia have revised their legislation to strengthen the powers and profile of their provincial oversight agencies. Police forces have grudgingly accepted the existence of oversight agencies. However, as a result of changes in senior management in the RCMP and the Toronto City Police there have been indications that police forces are less adversarial in their relations with oversight agencies.

The most prominent recent factor leading to the increased profile of the conduct of the federal police force and the issue of oversight bodies is the CPC's APEC hearing in Vancouver. As a result of the media coverage and the issues raised at the inquiry, the public's awareness of the purpose of the CPC has increased dramatically. The hearing has also increased the discussions within the RCMP, government, academia and media about the role of oversight agencies and their effect on policing policies and practices.

4. Strategy

The communications and consultations strategy proposed during the strategic planning exercise is to position the CPC as:

- an independent, efficient and effective administrative tribunal administering a process that is transparent to both the public and the RCMP;
- an independent body that exists for the public and is accessible to the public;
- a contributor in the development of policing policy for the RCMP and part of the government portfolio on justice and policing; and
- an organization with a strong mandate and a leader in policing oversight in Canada.

5. Audiences

There are four key audiences (secondary audiences are identified in Table 1):

- The general public
- The complainant and subject members
- The RCMP
- The Department of the Solicitor General

6. Communication and Consultation Objectives

There are six primary objectives for communicating and consulting with CPC stakeholders:

- To report on CPC activities to Parliament and central agencies as well as to report the results and recommendations from reviews, hearings and special interest investigations,
- To open or improve communication channels with various stakeholders ,
- To identify, develop and promote best practices in administrative tribunals and police oversight bodies,
- To develop standards for complaint investigations, complaints intake, and reviews,
- To contribute to the development of policing policies, and
- To increase access to and understanding of CPC services.

7. Messages

The primary messages are that the CPC will:

- Be accessible to all Canadians in all regions of the country,
- Have its own house in order and eliminate the backlog of review cases this year,
- Develop a policy capacity that builds on CPC data and trend analysis,
- Increase the transparency of the complaints process, the investigations and reviews, and
- Enhance its effectiveness and independence as an oversight agency.

8. Methods

In the short term, the focus of communications and consultations will be primarily to open channels of communications on topics such as development of standards, increasing CPC's contribution to policy development and demonstrating CPC's administrative turn-around. Key stakeholders in these areas are the RCMP and the Department of the Solicitor General. Methods will be face-to-face meetings between senior CPC management and counterparts in the RCMP, SolGen and Division Reps. In the medium and longer terms, once the backlog has been eliminated, the focus will shift to include the public: informing them of CPC's existence, purpose and how to use the services. This will be done through outreach programs with special interest groups, improved information publications and the Internet.

9. Evaluation

Criteria by which to evaluate the effectiveness of the communications and consultations in the short term include:

- The inclusion of the CPC in the federal justice and policing portfolio,
- The cooperative development of standards, and
- The ability to conduct data and trend analysis.

External Communications and Consultations Implementation Plan

Purpose of this report

This report outlines a plan for implementing the communications and consultation strategy developed in May 2000.

This implementation plan examines each of the six key reasons for interaction with external stakeholders and identifies specific audiences, objectives, key messages, approaches and those responsible. The

objective of the plan is to have a coordinated approach with consistent messages from the various CPC spokespersons (or material outputs) for the next 12 - 18 months. As was identified in the April Strategic Planning Exercise, CPC's short-term focus should be on reducing the backlog in review, getting commitment to develop standards and entering into communications that will set the stage for other initiatives, such as increasing the use of data analysis, increasing policy capacity, outreach programs, etc.

The details provided below pertain to the general initiative rather than the individual activities that make the initiative. Each individual activity should have a communications or consultations strategy and plan. For example, the strategy, roles, responsibilities, messages, etc surrounding the release of the police pursuits report would differ from those of the APEC hearing Final Report.

Key Reasons for Interaction

1. To report on CPC activities as well as to report on results and recommendations from reviews, hearings and public interest investigations.

There are three basic types of reports that the CPC must issue during the year: accountability, planning and program reports. All are communications vehicles. Each type has a different audience, objective, message and position within CPC that is responsible. Therefore, the three types will be treated separately.

a. Accountability Reports

i. Description: The main accountability report, which is required by legislation, is the Annual Report. It is tabled in Parliament by the Solicitor General on behalf of the CPC.

ii. Primary audience: Parliament Secondary audience: RCMP Commissioner, the Solicitor General and Department of the Solicitor General (SolGen); Parliamentarians; RCMP complainants; RCMP members, training academy, Division representatives, clients; non-RCMP police associations; other civilian oversight agencies, special interest groups; media; employees; and the general public

iii. Communication Objectives: The Annual Report is an annual accountability statement to the government of the day. As the only public document on CPC activities that doesn't have to conform to central agency formats / content, it is an opportunity to make recommendations to or influence the RCMP Commissioner in a manner that can generate support from other constituencies such as Cabinet and the public. It uses the stage, which is Parliament, to communicate CPC's vision and objectives to a broader public than is otherwise available. It is one of the tools (others being special interest reports) that can be used to spark discussion or action on issues that affect policing and the public interest.

iv. Key Messages: (1999-2000). Purpose of CPC, process for complaints and reviews, CPC accomplishments for the year, the long-term vision, planned activities in the next fiscal year.

v. Approach: The Annual Report is the only document that isn't addressed to the Commissioner. The Commissioner is, however, the one whose actions the CPC wants to influence with this report.

vi. Responsibility: Chair, Executive Director, Communications Officer

b. Planning Reports:

i. Description: Planning reports are the required inputs to SolGen or to the Treasury Board Secretariat (TBS) as part of the federal government's annual planning and reporting cycle. These are reports that all departments and agencies must submit and include the: Report on Plans and Priorities (RPP), Performance Report, Planning Report and Accountability System (PRAS), Main Estimates, Public Accounts, Official Languages, Employment Equity, ATIP, etc.

ii. Target Audience: SolGen analysts

iii. Communication Objectives: Although each report has a slightly different objective, the common element is one of accountability within the government planning and reporting framework and for meeting government standards on special interest issues.

iv. Key Messages: Varies by report.

v. Responsibility: Communications Officer, Executive Director, DG Review and Policy, Chief - Administrative Services

c. Program Reports:

i. Description: Program reports are the reports generated from the RCMP oversight program – interim reports after review, interim panel reports, final reports after a hearing, interim reports after investigation, final reports after commissioner's notice and special interest reports.

ii. Target Audience: For reports not released to the public (reviews) the primary target audience is the Commissioner and the Solicitor General. For the public reports, the primary target is also the Commissioner, the Solicitor General and the secondary audiences are the constituents that can influence the changes proposed in the recommendations (special interest groups, Cabinet, etc)

iii. Communication Objectives: The primary objective is to influence policing behaviour or change processes / systems.

iv. Key Messages: Varies by report

v. Responsibility: DG Review and Policy, Director of Special Projects, Communications Officer

2. To open or improve communication channels with various stakeholders.

a. Description: The CPC needs to balance the organization's objective of influencing policing policy and behaviours with the arm's length nature of quasi-judicial administrative tribunals. The key issue is to determine where "independence" becomes "isolation" that could be a barrier to achieving the organization's objectives.

b. Primary audience: RCMP Commissioner, RCMP (ERAS), SolGen (Policing Policy, Aboriginal Policing). Secondary audience: RCMP clients, academics

c. Consultation and Communication Objectives: To become part of the government portfolio on policing and justice; To establish roles, responsibilities and parameters for the three organizations; To contribute to policy development.

d. Key Messages: As an independent observer, the CPC has a unique role in contributing to policy development; CPC will soon have the capacity to undertake analysis from the rich data acquired in the complaints intake process that will help the RCMP and SolGen identify issues of concern (golden threads); All three organizations have a common goal of having a national police force of the highest quality.

e. Approach: The short term objective is to open the communications channels. The longer term objective is to be part of the policing and justice portfolio. Start this conversation by putting the biggest issue of independence vs isolation on the table - discuss with the Commissioner and Solicitor General. Commission a discussion paper (external report) on roles in policing and developing policing policy. Communicate Chair's vision for the organization for the next five years.

f. Responsibility: Chair, Executive Director, General Counsel, Communications Officer

3. To identify, develop and promote best practices in administrative tribunals and police oversight bodies.

a. Description: The CPC and the RCMP can learn from other organizations with similar processes, issues or concerns and incorporate these best practices into their own activities.

b. Primary Audience: Administrative Tribunals (Human Rights Tribunal), other oversight bodies (Ontario, BC and federal police oversight agencies in other countries).

c. Consultations and Communication Objectives: From an internal efficiency viewpoint, the CPC wants to consult with other organizations with similar accountabilities or activities to benchmark their processes against others to identify possibilities for improvement and to identify approaches to similar concerns. Externally, the CPC wants to work with the RCMP to identify best policing practices to promote consistency across Divisions and in the Training Academy.

d. Key Messages: The CPC is not unique – it can learn from others and others can learn from it.

e. Approach: Convene a meeting of heads of administrative tribunals (if such an event does not already exist) where the discussion focuses on the key issues facing the organizations. Meet with the Chairs (or COO's) of oversight agencies (individually or collectively) to discuss key issues such as independence vs isolation, public awareness of oversight agencies, barriers to changing

behaviours, etc. For RCMP best practices, include a summary of best practices in the Annual Report or (less public) in a lessons learned report to the Commissioner that, unlike the Review Reports, is focused on trends rather than individual cases. Must keep in mind that the CPC is an oversight agency on policing behaviours not policing management.

f. Responsibility: Chair, Executive Director, General Counsel, DG Review and Policy, Director of Complaints, Director of Special Projects, Communications Officer

4. To develop standards for complaint investigations and complaints intake.

a. Description: There are two key issues: the handling of complaints and the investigation process undertaken by the RCMP. In the first issue, the CPC may exercise options other than the formal complaints process provided for in legislation. In the second issue, the RCMP's investigation into the complaint, if the evaluation criteria were developed in consultation with the RCMP and were transparent to all, there would be an increase in the quality of the original investigation, a decrease in the time spent on reviews and better understanding of the "CPC process".

b. Target Audience: RCMP (ERAS), Division Reps

c. Consultation Objectives: The objective for the complaints intake standards would be: to allow the CPC to provide better service on complaints intake. The objective for the investigation standards is: to introduce transparency between how the original RCMP investigations are conducted and how they are evaluated in the CPC Review; and to improve the consistency of RCMP investigations into complaints across the country.

d. Key Messages: *Complaints intake:* The CPC has significant experience in dealing with complaints and should work with the RCMP to develop common standards. The entire system suffers because of the lack of credibility stemming from CPC's inability to more effectively deal with these complaints. *Investigations standards:* If the original RCMP investigation is the subject of the review then the CPC should be transparent in its evaluation criteria for conducting the reviews. The RCMP members may conduct better investigations if they understand at the outset on what criteria they will be evaluated. It is in their best interest to contribute to the development of these standards.

e. Approach: The Chair should introduce the subject of standards at her meetings with the Commissioner. Then the Executive Director should do the same with her counterpart at ERAS. It should also be one of the subjects of discussion with counterparts in other oversight agencies. If the RCMP does not want to cooperate, they should understand that the CPC will establish standards regardless. Cases will be send back for further investigation if the original investigation does not meet CPC standards. CPC will try to develop a consensus on standards with other oversight agencies and other police forces / associations.

f. Responsibility: Chair, Executive Director, General Counsel, DG Review and Policy, Policy Analysts, Director of Complaints, Intake Officers.

5. To contribute to the development of policing policies

a. Description: The CPC has unmined data that could contribute significantly to the identification of trends, concerns, issues that affect policy development.

b. Target Audience: Solicitor General, RCMP Commissioner, SolGen Policy

c. Communication Objectives: To be included in the criminal justice portfolio. To contribute to policing policy.

d. Key Messages: Centralized complaints and review information can be analyzed for trends that are often not visible in decentralized organizations. The CPC has unmined data that could contribute significantly to the identification of trends, concerns, issues that affect policy development. Experience shows that good policies are developed through consultation with stakeholders...CPC has a great deal of experience and a different and valuable point of view that should be consulted as part of the policing and justice portfolio.

e. Approach: Chair and Executive Director to discuss with counterparts as part of their introduction of CPC's new vision.

f. Responsibility: DG Review & Policy, Policy Analysts

6. To increase access to and understanding of CPC services

a. Description: Outreach program.

b. Target Audience: Parliamentarians, Complainants and their agents, RCMP members, respondents, training academy, Division Reps, Police Associations, other civilian oversight agencies, RCMP clients, academics, special interest groups, ethnic groups, human rights organizations, media and the general public.

c. Communication Objectives: To help stakeholders to understand what CPC does, why it does it, how it does it and how to access the service.

d. Key Messages: The CPC is independent (not a part of the RCMP), professional, respectful, impartial and transparent.

e. Approach: This is a longer term objective (Year 2-3)

f. Responsibility: Communications officer.

****

COMMISSION DES PLAINTES DU PUBLIC CONTRE LA GRC

COMMISSION FOR PUBLIC COMPLAINTS AGAINST THE RCMP

Download / Copier

COMMISSION DES PLAINTES DU PUBLIC CONTRE LA GRC

STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE CONSULTATION EXTERNES ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Novembre 2000

Stratégie de communication et de consultation externes

1. Objectif

La présente expose une stratégie visant à améliorer la communication et la consultation entre la Commission des plaintes du public contre la GRC et les intéressés.

2. Contexte

La Commission des plaintes du public (CPP) est un organisme indépendant créé en vertu de la Loi en 1988 afin d'offrir à la population un mécanisme accessible et efficace pour présenter des plaintes concernant la conduite de membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions. Elle reçoit (ainsi que la GRC) les plaintes du public et les renvoie ensuite à la GRC aux fins d'enquête et de décision. Dans les cas où le plaignant n'est pas satisfait de la décision, il peut demander à la Commission de procéder à un examen indépendant. La Commission a également toute latitude pour ouvrir des enquêtes et tenir des audiences publiques et d'intérêt public. Elle présente au Commissaire de la GRC des recommandations dont elle transmet copie au Solliciteur général.

Sous la direction de l'actuelle présidente, la Commission a commencé un exercice de planification stratégique et d'examen pour mettre au point une vision (ou un énoncé des résultats attendus) et pour établir ses priorités immédiates et à long terme. Cette initiative a été jugée nécessaire pour diverses raisons :

- nécessité d'une compréhension commune des questions et des défis auxquels l'organisation est confrontée;
- volonté d'adopter un style de gestion plus dynamique;

- nécessité d'acquérir plus de pertinence en tant qu'organisme de surveillance pour instaurer un changement positif pour les milieux policiers, à la GRC et au sein des populations desservies.

Ce rapport est l'un des produits découlant de la séance de planification stratégique qui s'est tenue au début d'avril et repose sur les conclusions exposées dans le rapport de cette séance.

3. Intervenants

Les forces policières du pays comme celles des pays démocratiques du monde sont de plus en plus étroitement surveillées par les populations qu'elles servent, les qui les créent et les médias qui les observent. Cette évolution s'explique non pas par des facteurs liés aux tâches d'application de la Loi mais bien par l'importance nouvelle que les intervenants des établissements publics et les responsables accordent à la reddition de comptes.

Au Canada, la majorité des forces policières sont dotées d'un organisme de surveillance, créé le plus souvent au cours des dix ou quinze dernières années. Récemment, l'Ontario et la Colombie-Britannique ont révisé les dispositions législatives pertinentes pour accroître les pouvoirs et la visibilité de leurs organismes provinciaux de surveillance. Les forces policières ont d'abord accepté avec réticence l'instauration des organismes de surveillance mais, à la suite de changements apportés à la haute direction de la GRC et de la police municipale de Toronto, il semble maintenant que les relations entre les forces policières et les organismes de surveillance se normalisent.

Le principal facteur qui, récemment, a attiré l'attention sur le comportement de la force policière fédérale et le sujet des organismes de surveillance est l'audience menée par la Commission des plaintes du public contre la GRC sur les événements entourant la conférence de l'APEC, à Vancouver. La couverture médiatique de cette enquête et les questions qui y ont été soulevées ont permis à la population de beaucoup mieux comprendre la mission de la CPP. L'audience a également stimulé au sein de la GRC, du gouvernement, des milieux universitaires et des médias la discussion sur le rôle des organismes de surveillance et leur incidence sur les politiques et les pratiques en matière de maintien de l'ordre.

4. Stratégie

La stratégie de communication et de consultation proposée au cours de l'exercice de planification stratégique vise à consacrer la CPP comme :

- un tribunal administratif indépendant, efficace et économique, chargé d'administrer un processus aussi transparent pour le public que pour la GRC;
- un organisme indépendant, au service du public et accessible au public;
- un organisme qui contribue à l'élaboration de la politique en matière de police à la GRC et un élément du portefeuille fédéral des questions de justice et de police;
- un organisme doté d'un mandat clair et un chef de file en matière de surveillance des activités policières au Canada.

5. Publics

Il y a quatre publics principaux (les publics secondaires sont mentionnés au tableau 1) :

- Le grand public
- Les plaignants et les membres de la GRC faisant l'objet d'une plainte

- La GRC
- Le ministère du Solliciteur général

6. Objectifs de communication et de consultation

Six grands objectifs de communication et de consultation touchent les intervenants :

- présenter au Parlement et aux organismes centraux des rapports sur les activités de la CPP et des rapports sur les conclusions et les recommandations d'examens, d'audiences et d'enquêtes d'intérêt particulier;
- ouvrir ou améliorer les voies de communication avec divers intervenants;
- cerner, élaborer et promouvoir des pratiques exemplaires pour les tribunaux administratifs et les organismes de surveillance des activités policières;
- mettre au point des normes sur les enquêtes au sujet de plaintes, l'enregistrement des plaintes et les examens;
- contribuer à l'élaboration de politiques en matière de police;
- faire mieux connaître les services de la CPP et en améliorer l'accès.

7. Messages

Les messages principaux portent sur le fait que la Commission des plaintes du public contre la GRC :

- sera accessible à tous les Canadiens, dans toutes les régions du pays;
- mettra de l'ordre dans ses activités et éliminera cette année le retard accumulé en matière d'examens de plaintes;
- acquerra une capacité stratégique pour l'analyse des données de la CPP et des tendances;
- accroîtra la transparence du processus de dépôt des plaintes, d'enquête et d'examen;
- accroîtra son efficacité et son indépendance en tant qu'organisme de surveillance.

8. Méthodes

À court terme, les activités de communication et de consultation porteront surtout sur l'ouverture de voies de communications dans des domaines comme l'élaboration de normes, une contribution accrue de la CPP à l'élaboration de politiques, et l'amélioration des processus administratifs de la CPP. Les principaux intervenants dans ce secteur sont la GRC et le ministère du Solliciteur général. Les travaux se feront dans le cadre des rencontres entre des membres de la haute direction de la CPP et leurs homologues à la GRC, au ministère du Solliciteur général et dans les divisions. À moyen et à long terme, lorsque le retard accumulé aura disparu, la priorité sera reportée sur la population : informer les Canadiens de l'existence de la CPP, de son mandat et de la façon dont on peut se prévaloir de ses services. Cette activité sera menée grâce à des programmes de diffusion auprès de groupes d'intérêts, à des publications d'information améliorées et à l'Internet.

9. Évaluation

Les critères devant servir à évaluer l'efficacité de la communication et de la consultation à court terme sont notamment :

- l'intégration de la Commission des plaintes du public contre la GRC dans le portefeuille fédéral de la justice et de l'application de la loi;
- l'élaboration concertée de normes;

- la capacité d'analyser les données et les tendances.

Plan de mise en œuvre de la stratégie de communication et de consultation externes

But du présent rapport

Le présent rapport expose un plan de mise en œuvre de la stratégie de communication et de consultation élaborée en mai 2000.

Ce plan de mise en œuvre porte sur les six grands motifs d'interaction avec les intervenants de l'extérieur; il définit les publics, les objectifs, les messages-clés et les approches et il désigne les responsables. Ce plan doit permettre aux divers porte-parole de la CPP (ou aux produits documentaires) de transmettre de façon coordonnée des messages cohérents pour les 12 à 18 mois qui viennent. Comme les participants l'ont indiqué lors de l'exercice de planification stratégique d'avril, la CPP devrait à court terme mettre l'accent sur l'élimination du retard accumulé en matière d'examens, l'engagement à élaborer des normes et l'établissement de communications qui serviront de base à d'autres initiatives, notamment l'augmentation du recours à l'analyse des données, un accroissement de la capacité stratégique, des programmes de diffusion, etc.

Les détails fournis ci-après concernent l'initiative générale plutôt que les diverses activités qui la composent. Chaque activité particulière devrait s'accompagner d'une stratégie et d'un plan de communication et de consultation distincts. Ainsi, la stratégie, les rôles, les responsabilités, les messages, etc. entourant la publication du rapport sur les poursuites policières se distingueraient de ceux s'appliquant à la publication du rapport final de l'audience sur les incidents entourant la conférence de l'APEC.

Motifs principaux de l'interaction

1. Fournir de l'information sur les activités de la CPP ainsi que sur les conclusions et les recommandations découlant d'examens, d'audiences et d'enquêtes d'intérêt particulier.

Il existe trois types de rapports fondamentaux que la CPP doit publier au cours de l'année : rapports de reddition de comptes, de planification et de programme. Tous sont des vecteurs de communication. Chaque type vise un public et un objectif bien défini, diffuse un message différent et émane d'un responsable distinct au sein de la CPP. Par conséquent, les trois types feront chacun l'objet d'un énoncé distinct.

a. Rapports de reddition de comptes

i. Description : Le principal rapport de reddition de comptes, exigé par la Loi, est le rapport annuel. Il est déposé au Parlement par le Solliciteur général au nom de la CPP.

ii. Public principal : Parlement; public secondaire : Commissaire de la GRC, Solliciteur général et ministère du Solliciteur général; députés et sénateurs; plaignants; membres de la GRC, école de la GRC; représentants des divisions, clients; associations policières à l'exclusion de la GRC; autres organismes civils de surveillance; groupes d'intérêts; médias; employés; grand public.

iii. Objectifs de communication : Le rapport annuel est un instrument de reddition de comptes à

l'intention du gouvernement en place. Comme il s'agit du seul document public portant sur les activités de la CPP qui n'ait pas à respecter les exigences des organismes centraux en matière de présentation et de contenu, le rapport annuel permet de soumettre des recommandations au Commissaire de la GRC ou de l'influencer de manière à gagner le soutien d'autres publics, dont le Cabinet et la population. Le rapport utilise une tribune, c'est-à-dire le Parlement, pour communiquer la vision et les objectifs de la CPP à un public plus vaste qui se trouve disponible. C'est l'un des outils (les autres étant les rapports d'intérêt particulier) pouvant être utilisés pour lancer un débat ou une intervention au sujet de questions touchant les services policiers et l'intérêt public.

iv. Messages-clés : (1999-2000) Le but de la CPP, le processus de dépôt des plaintes et de demandes d'examen, les réalisations de la CPP pour l'année, la vision à long terme, les activités prévues au cours du prochain exercice.

v. Approche : Le rapport annuel est le seul document qui ne soit pas adressé au Commissaire. Le Commissaire est toutefois la personne que la CPP cherche à influencer grâce à ce rapport.

vi. Responsabilité : Présidente, directrice exécutive, agent des communications.

b. Rapports de planification :

i. Description : Les rapports de planification sont des documents d'information requis par le Solliciteur général ou le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans le cadre du cycle annuel de planification et de dépôt de rapports du gouvernement fédéral. Ce sont des rapports que tous les ministères et organismes doivent présenter, et entre autres : le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), le Rapport sur le rendement, le Rapport de planification et de reddition de comptes, le Budget principal des dépenses, les comptes publics, les rapports sur les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, l'AIPRP, etc.

ii. Public cible : Analystes du Solliciteur général.

iii. Objectifs de communication : Chaque rapport vise un objectif légèrement différent, mais tous ont en commun la responsabilité au sein du cadre fédéral de planification et de rapport et le respect des normes gouvernementales sur les questions d'intérêt particulier.

iv. Messages-clés : Selon le rapport.

v. Responsabilité : Agent des communications, directrice exécutive, directeur général – Examens et Politiques, chef – Services administratifs.

c. Rapports de programme :

i. Description : Les rapports de programme sont des rapports produits par le programme de surveillance de la GRC – rapport intérimaire après examen, rapport final après transmission de l'avis du Commissaire, rapports intérimaires des comités d'audience, rapports finals des comités d'audience, rapports intérimaires après enquête, rapport final après transmission de l'avis du

Commissaire et rapports d'intérêt particulier.

ii. Public cible : Dans le cas des rapports qui ne sont pas rendus publics (rapports d'examen), le public cible est formé du Commissaire et du Solliciteur général. Dans le cas des rapports publics, le public cible est également formé du Commissaire, du Solliciteur général et des publics secondaires que forment les intervenants susceptibles d'influer sur les changements proposés à l'étape de recommandations (groupes d'intérêt, Cabinet, etc.).

iii. Objectifs de communication : L'objectif principal consiste à influer sur le comportement des services policiers ou à modifier des processus et des systèmes.

iv. Messages-clés : Selon le rapport.

v. Responsabilité : Directeur général – Examens et Politiques, directrice – Projets spéciaux, agent des communications.

2. Ouvrir ou améliorer des voies de communication avec divers intervenants.

a. Description : La CPP doit équilibrer d'une part l'objectif de l'organisation, qui consiste à influer sur les politiques et les comportements des services policiers, et d'autre part l'indépendance essentielle aux tribunaux administratifs quasi judiciaires. La question-clé consiste à déterminer à quel point l'« indépendance » devient de l'« isolement » et risque de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

b. Public principal : Commissaire de la GRC, GRC (SEEA), Solliciteur général (Politiques en matière de police, Politique en matière de police des Autochtones). Public secondaire : Clients de la GRC, milieux universitaires.

c. Objectifs de communication et de consultation : S'intégrer au portefeuille fédéral des questions de police et de justice; définir les rôles, responsabilités et paramètres des trois organisations; contribuer à l'élaboration des politiques.

d. Messages-clés : À titre d'observateur indépendant, la CPP a un rôle très particulier à jouer dans l'élaboration des politiques; la CPP aura bientôt la capacité de mener des analyses basées sur la foule de données tirées du processus de réception des plaintes, pour aider la GRC et le Solliciteur général à dégager les préoccupations (fils conducteurs); les trois organisations ont toutes pour objectif d'établir une force policière nationale de très fort calibre.

e. Approche : L'objectif à court terme consiste à ouvrir des voies de communication. À plus long terme, l'organisme veut s'intégrer au portefeuille des questions de police et de justice. Il faut commencer cette discussion en mettant sur la table la grande question de l'indépendance par opposition à l'isolement – discuter avec le Commissaire et le Solliciteur général. Commander un document de travail (rapport externe) sur les rôles en matière de police et d'élaboration d'une politique sur les services de police. Communiquer la vision que la Présidente propose à l'organisation pour les cinq prochaines années.

f. Responsabilité : Présidente, directrice exécutive, avocat général, agent des communications.

3. Définir, élaborer et promouvoir des pratiques exemplaires dans les tribunaux administratifs et les organismes de surveillance des services policiers.

a. Description : La CPP et la GRC peuvent s'inspirer d'autres organisations appliquant des processus similaires pour régler des questions ou des préoccupations de même nature et intégrer des pratiques exemplaires à leurs activités.

b. Public principal : Tribunaux administratifs (Tribunal des droits de la personne), autres organismes de surveillance (organismes de surveillance des activités policières de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et des gouvernements fédéraux d'autres pays).

c. Objectifs de consultation et de communication : Sur le plan de l'efficacité interne, la CPP veut consulter d'autres organismes ayant des obligations redditionnelles ou des activités similaires pour comparer les processus et définir des améliorations possibles et des approches à appliquer à des questions de même nature. Sur le plan externe, la CPP veut collaborer avec la GRC pour définir des pratiques exemplaires en matière de services policiers afin de promouvoir la cohérence dans l'ensemble des divisions et à l'école de la GRC.

d. Messages-clés: La CPP n'est pas un organisme unique en son genre – elle peut s'inspirer des autres et les autres peuvent apprendre d'elle.

e. Approche : Convoquer une réunion des chefs de tribunaux administratifs (s'il n'existe pas déjà une telle manifestation) pour discuter de questions-clés auxquelles les organisations sont confrontées. Rencontrer les présidents (ou les chefs des opérations) des organismes de surveillance (séparément ou en groupe) pour discuter de questions-clés comme l'indépendance par opposition à l'isolement, la sensibilisation du public au mandat des organismes de surveillance, les obstacles à l'évolution des comportements, etc. Pour la GRC, les pratiques exemplaires devraient être résumées dans le rapport annuel ou (de façon moins publique) dans un rapport sur les leçons apprises, qui serait adressé au Commissaire et qui, contrairement aux rapports d'examen mettrait l'accent sur les tendances plutôt que sur les divers cas. Il ne faut pas oublier que la CPP est un organisme de surveillance des comportements policiers et non pas de la gestion policière.

f. Responsabilité : Présidente, directrice exécutive, avocat général, directeur général – Examens et Politiques, directeur – Plaintes, directrice – Projets spéciaux, agent des communications.

4. Élaborer des normes s'appliquant aux enquêtes sur les plaintes et à la réception des plaintes.

a. Description : Deux grandes questions se posent : le traitement des plaintes et le processus d'enquête de la GRC. Dans le premier cas, la CPP peut opter pour d'autres solutions que le processus officiel d'examen des plaintes prévu dans la loi. Dans le second cas, c'est-à-dire l'enquête de la GRC au sujet de la plainte, si les critères d'évaluation étaient élaborés de concert avec la GRC et étaient bien connus de tous, il y aurait accroissement de la qualité de l'enquête initiale, réduction du temps consacré aux examens et meilleure compréhension du « processus de la CPP ».

b. Public cible : GRC (SEEA), représentants des divisions

c. Objectifs de consultation : En ce qui concerne les normes de réception des plaintes, l'objectif serait, pour la CPP, de fournir un meilleur service au moment de la réception des plaintes. Pour ce qui est des normes applicables à l'enquête, l'objectif serait d'accroître la transparence entre la façon dont les enquêtes initiales de la GRC sont réalisées et la façon dont les conclusions seront évaluées à l'étape de l'examen de la CPP; améliorer la cohérence des enquêtes de la GRC au sujet des plaintes dans l'ensemble du pays.

d. Messages-clés : *Réception des plaintes :* La CPP possède une solide expérience du traitement des plaintes et devrait collaborer avec la GRC pour définir des normes communes. Tout le système se ressent du manque de crédibilité découlant de l'incapacité de la CPP à traiter plus efficacement ces plaintes. *Normes applicables aux enquêtes :* Si les enquêtes initiales de la GRC font l'objet d'un examen, la CPP devrait être claire pour ce qui est des critères d'évaluation utilisés dans le cadre des examens. La GRC peut réaliser des enquêtes plus valables si elle comprend dès le départ les critères qui serviront à leur évaluation. Il est dans son intérêt de contribuer à l'élaboration des normes.

e. Approche : La Présidente devrait proposer le sujet des normes à l'occasion d'une réunion avec le Commissaire. La directrice exécutive devrait ensuite faire la même chose avec son homologue de la SEEA. La question devrait aussi être abordée avec des homologues d'autres organismes de surveillance. Si la GRC ne veut pas collaborer, elle devrait comprendre que la CPP établira tout de même des normes. Les affaires seront renvoyées aux fins de complément d'enquête si l'enquête initiale ne répond pas aux normes de la CPP. La CPP tentera d'établir un consensus sur les normes avec d'autres organismes de surveillance et d'autres forces policières et associations de policiers.

f. Responsabilité : Présidente, directrice exécutive, avocat général, directeur général – Examens et Politiques, analystes de la politique, directeur – Plaintes, préposés à la réception des plaintes.

5. Contribuer à l'élaboration des politiques en matière de police.

a. Description : La CPP a accumulé des données qui pourraient sensiblement faciliter la définition des tendances, des préoccupations et des questions d'élaboration de la politique.

b. Public cible : Solliciteur général, Commissaire de la GRC, Division des politiques au ministère du Solliciteur général.

c. Objectifs de communication : S'intégrer au portefeuille de la justice pénale. Contribuer aux politiques en matière de police.

d. Messages-clés : La centralisation permet d'analyser les plaintes et l'information provenant des examens pour dégager des tendances qui sont rarement visibles au sein d'organisations décentralisées. La CPP a accumulé des données qui pourraient sensiblement faciliter la définition des tendances, des préoccupations et des questions d'élaboration de politiques. On sait d'expérience que de saines politiques sont élaborées en consultation avec les intervenants… La CPP possède une solide expérience et un point de vue distinct et précieux, et il conviendrait de la consulter dans le cadre des activités du portefeuille des questions de police et de justice.

e. Approche : La Présidente et la directrice exécutive doivent discuter avec leurs homologues dans le cadre de leur exposé de la nouvelle vision de la CPP.

f. Responsabilité : Directeur général – Examens et Politiques, analystes de la politique.

6. Faire mieux connaître les services de la CPP et en faciliter l'accès.

a. Description : Programme de diffusion.

b. Public cible : Députés et sénateurs, plaignants et représentants des plaignants, membres de la GRC, répondants, écoles de la GRC, représentants des divisions, associations policières, autres organismes civils de surveillance, clients de la GRC, milieux universitaires, groupes d'intérêts, groupes ethniques, organisations de protection des droits de la personne, médias et grand public.

c. Objectifs de communication : Aider les intervenants à comprendre ce que fait la CPP, pourquoi elle le fait, de quelle façon elle le fait et de quelle façon on peut se prévaloir du service.

d. Messages-clés : La CPP est un organisme indépendant (qui ne fait pas partie de la GRC), professionnel, respectueux, impartial et transparent.

e. Approche : Il s'agit d'un objectif à long terme (2 à 3 ans).

f. Responsabilité : Agent des communications.

****